

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohdaminen

2013

Matias Saari

# MENTOROINTIOHJELMA ESIMIEHEN KEHITTÄMISEN AVUKSI

CASE: G4S Suomi



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohdaminen

2013 | Sivumäärä 46

Ohjaaja: Sari Jalonen

Matias Saari

## MENTOROINTIOHJELMA ESIMIEHEN KEHITTYMISEN AVUKSI

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda, palvelutuotannossa toimiville esimiehille mentorointiohjelma. Päämääränä oli tuottaa tehokas mentorointiohjelma, osaamisen ja kehittymisen avuksi sekä hiljaisen tiedon siirtämiseen, joka toisi lisäarvoa niin organisaatiolle, kuin mentorointiohjelmaan osallistuville.

Opinnäytetyö sisältää teoreettisen viitekehyksen sekä empiirisen osuuden, joiden pohjalta luotiin mentorointiohjelma. Viitekehyksessä tuodaan esille henkilöstön kehittämistä organisaatioissa, mentorointiohjelmien sisältöä, mentorointirooleja ja malleja sekä esimiestyötä palveluyrityksessä.

Mentorointi on tänä päivänä suosittu henkilöstön kehittämisen keino, joka on osa suurempaa henkilöstöstrategiaa. Mentorointi on menetelmänä tehokas, kun siirretään hiljaista tietoa kokeneelta kokemattomalle. Osaava ja kokenut, neuvoo ja tukee kehityshaluista työssä kuin muussakin elämässä. Mentorointi perustuu hyvin pitkälti kahdenkeskeiseen avoimeen luottamussuhteeseen, jonka tarkoituksena on ohjata mentoroitavaa ammatilliseen ja henkiseen kehittymiseen.

ASIASANAT:

Mentorointi, henkilöstön kehittäminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme | Business Information and Knowledge Management

2013 | Total number of pages 46

Instructor Sari Jalonen

Matias Saari

# MENTORING – SUPERVISOR DEVELOPMENT PROGRAM

Purpose of this thesis was to establish a mentoring program for supervisors. The Main purpose was to get an effective program to help transfer of tacit knowledge, which would add value to the organization and to the participants of the mentoring.

The thesis includes a theoretical framework and an empirical part, which formed the basis for mentoring program. The framework highlights are development of personnel in organizations, the content of mentoring programs, mentoring roles and the models of leadership.

Mentoring is today a popular measured of human resource development, which is part of a larger human resources development strategy. Mentoring is an effective method to transfer tacit knowledge from the experienced to the novice. The Skilled and experienced advice and support the novice at work and other areas of life. Mentoring is based on a relationship of trust, and is intended to guide the mentee to vocational and mental development.

## KEYWORDS:

Mentoring, Human Resources Development

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Lähtökohdat ja työn tavoite	7
1.2 Case- yritys	7
<b>2 OSAAMINEN KILPAILUTEKIJÄNÄ – HENKILÖSTÖ, TÄRKEÄ VOIMAVARA</b>	<b>9</b>
2.1 Henkilöstön kehittämisen suunnittelu ja integrointi liiketoimintaan.	10
<b>3 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ PALVELUTUOTANNOSSA</b>	<b>11</b>
3.1 Esimiestyön perusedellytykset	11
3.2 Esimiehen ominaisuudet, vaatimukset ja kokemukset	12
<b>4 MENTORINTI KEHITTÄMISEN JA KEHITTÄMISEN KEINO</b>	<b>13</b>
4.1 Mentorointi käsitteenä	13
4.2 Mentoroinnin osapuolet	14
4.2.1 Mentori	14
4.2.2 Mentoroitava	15
4.3 Mentorointi on vuorovaikutussuhde	16
4.4 Mentorointiprosessi	17
4.5 Mentoroinnin esteet ja ongelmakohdat	19
4.6 Mentoroinnin eri muodot ja mallit	19
4.6.1 Vapaamuotoinen mentorointi	20
4.6.2 Ryhmämentorointi	20
4.6.3 Virtuaalimentorointi	20
4.6.4 Käänteismentorointi	21
4.7 Mentorointityylit	22
4.8 Mentoroinnin laatu ja etiikka	23
4.9 Valmistelu ja suunnitteluvaihe	26
4.9.1 Mentorointiohjelman tavoitteet ja tehtävät	27
4.10 Mentorointiohjelman käynnistäminen	28
4.10.1 Aikataulut	28
4.10.2 Mentoreiden ja mentoroitavien valinta	28
4.10.3 Mentoroinnin arviointi	28
<b>5 G4S SUOMEN MENTORINTIOHJELMA</b>	<b>30</b>

5.1 Mentorointiohjelman tavoitteet	30
5.2 Miten ja minkälainen mentorointi sopii G4S:lle	31
5.2.1 Kysely esimiehille	31
5.3 Mentorointiohjelman valinta	32
5.4 Ohjelman käynnistäminen	33
5.5 Mentorointiohjelman seuranta	35
<b>6 YHTEENVETO</b>	<b>36</b>
<b>7 LÄHDELUETTELO</b>	<b>39</b>
<b>8 LIITTEET</b>	<b>41</b>
8.1 Liite 1	41
8.2 Liite 2	43
8.3 Liite 3	44
8.4 Liite 4	45
8.5 Liite 5	46
 <b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1. Esimieheen kohdistuvat odotukset	11
Kuvio 2. Oppimisen ympäristö	17
Kuvio 3. Mentorointiprosessin osa-alueet	18

# 1 JOHDANTO

Yritysmailmassa ja työyhteisöissä on erittäin paljon piilevää ja arvokasta tietoa, taitoa, luovuutta sekä runsaasti kokemusta, joka pitäisi hyödyntää tehokkaalla tavalla.

On tärkeää huolehtia siitä, että osaaminen säilyy työyhteisöissä sekä organisaatioiden käytössä. Osaamisen siirtäminen on vaikeaa, mutta välttämätöntä. (Holma, 2005 s. 98)

On useita keinoja, joilla tietoa voidaan siirtää ja yksi niistä on mentorointi. Mentoroinnilla nopeutetaan nuorien kehityskelpoisten uran ja opiskelun kehitystä. Työelämässä on tärkeää kehittää myös esimiehiä, ei pelkästään suorittavassa roolissa olevia nuoria.

”Kreikkalaisen mytologian mukaan Ithakan kuningas Odysseus antoi poikansa Thelemakhoksen jumalatar Athenen hoiviin lähtiessään itse Troijan sotaan. Athene kätkeytyi Odysseuksen vanhan ystävän, Mentor nimisen miehen hahmoon. Mentorin tehtävänä oli, Homeros kertoo, auttaa ja ohjata nuorukaista ja kasvattaa hänet siihen tehtävään, jonka hän oli saanut synnyinlahjakseen. Tarina kuvaa kreikkalaisten uskoa siihen, että tällainen nuoren ja seniorin välinen suhde pohjautuu ihmiskunnan säilymisen perusperiaatteeseen: ihminen oppii taitoja, tapoja ja arvoja suoraan sellaiselta henkilöltä, jota hän katsoo ylöspäin ja arvostaa” (Juusela; ym., 2000 s. 14.)

## 1.1 Lähtökohdat ja työn tavoite

Toimeksiantoyrityksessä, (G4S) Varsinais-Suomen yksikössä työskentelee n.10 tuottavaa työtä tekevää esimiestä. Esimiehet ovat melko hajallaan, yksi Raumalla ja loput Turun seudulla. Haastavan esimiestyöstä tekee se, ettei varsinaista tukiverkostoa ole laisinkaan, pois lukien lähin esimies. Opinnäytetyötä käynnistäessä kolme esimiehistä oli juuri aloittanut nykyisessä tehtävässään, ja ovat alusta alkaen toimineet melko itsenäisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda mentorointiohjelma, jonka tarkoituksena on tukea uusien esimiesten kehittymistä sekä tuoda mentorointi osaksi henkilöstön kehittämistä. Mentorointi on oppimista ja se on saatava luonnolliseksi osaksi elämää. Työelämässä on hallittava, kehitettävä ja hyödynnettävä organisaation osaamispääomaa. On tärkeää innostaa ihmiset luomaan, keksimään, luottamaan itseensä ja toimimaan yrittäjän tavoin. Näihin haasteisiin olisi hyvänä apuna mentorointi. (Juusela;ym., 2000 s. 7)

## 1.2 Case- yritys

### G4S Suomi

G4S Suomi on yksi Suomen suurimmista, turvallisuuspalveluita tuottavista yrityksistä. Yrityksen palveluksessa on tällä hetkellä n. 2500 henkilöä, monipuolisissa tehtävissä. Asiakassektoreita ovat julkishallinto, energiatoimiala, kotitaloudet, Kuljetus ja logistiikka, satamat ja lentoasemat, vapaa-aika ja turismi, pankki ja rahoitus, teollisuus, vähittäiskauppa. Palveluihin kuuluu muun muassa arvokuljetus ja rahankäsittely, lukkoaseman palvelut, vartiointipalvelut, turvallisuuskonsultointi ja – koulutus. Vartiointipalvelut kattavat kaupan turvallisuus-, paikallisvartiointi-, vastaanotto- ja piirivartiointipalvelut.

G4S Suomen toimintoja johdetaan Vantaalta, jossa työskentelee yrityksen ylin johto. Helsingin Pitäjänmäessä työskentelee G4S:n myyntiorganisaatio, laskutus- ja sopimushallintayksiköt sekä hr- osasto. Maankuntien toimintaa johdetaan

lähes kaikkialla palvelupäällikkö vetoisesti. Toimintamallit ja organisaatiot vaihtelevat kaupungeittain. (G4S Security Services Oy, 2012)



## 2 OSAAMINEN KILPAILUTEKIJÄNÄ – HENKILÖSTÖ, TÄRKEÄ VOIMAVARA

Lankinen, Miettinen, Sipola (2004) kertovat kirjassaan, että yrityksissä sekä työyhteisöissä on paljon hiljaista tietoa, taitoa, luovuutta ja ennen kaikkea kokemusta. Yritysten päämääränä on tämän tiedon ja taidon hyödyntäminen ja sitä myöten saada lisää tehoa toiminnan ja kilpailukyvyn parantamiseen. Yritysten henkilöstön yhteinen osaaminen, kyvykkyys ja kokemus ovat arvokasta henkistä pääomaa. Yritykset ovat riippuvaisia avainhenkilöiden ja tiimien tiedosta, taidosta ja osaamisesta. (Lankinen;ym., 2004)

Työyhteisöissä on tapahtunut vuosien saatossa erinäköisiä muutoksia ja odotuksia, jotka kohdistuvat työntekijöihin. Työntekijän pitäisi hankkia uusia tietoja, taitoja ja osaamista sekä hallita työurassaan tapahtuvia muutoksia. Muutokset ohjaavat työntekijöitä elinikäiseen oppimiseen sekä henkilökohtaiseen ja ammattitaidon kehittymiseen. (Karjalainen, 2010 s. 12)

### 1.1 Osaamisen suunniteltu kehittäminen

Yhtenä tärkeänä osana yrityksen suunnitelmia, pitäisi kuulua organisaation ja osaamisen laaja ja aktiivinen hyödyntäminen. Yksiköille ja tiimeille tulisi antaa paljon vastuuta oman työn ja tavoitteiden kehittämisessä, tämän myötä myös yksilöille annetaan mahdollisuus kehittyä. Esimiehen ja organisaation tuki on koettu isoksi ja vaikuttavaksi motivaatitekijäksi. Yrityksen johdon, esimiesten sekä hr- asiantuntijoiden on aktiivisesti seurattava sitä, onko yrityksen henkilöstön osaamisen taso sellainen, joka vastaa tämän päivän vaatimuksia.

Henkilöstön osaaminen ja varsinkin sen kehittäminen, hiljaisen tiedon ja kokemuksen aktiivinen hyödyntäminen ovat tärkeitä tekijöitä kilpailukyvyn säilyttämiseksi. (Lankinen; ym., 2004 s. 33–34)

(Lehtonen, 2002) kertoo väitöskirjassaan kilpailun osaamisintensiivisyyden lisääntymisen myötä, yrityksiä pitäisi ruveta pohtimaan osaamisen johtamisen

kysymyksiä. Minkälaista osaamisen tulisi olla? Minkä osaamisen varaan tulisi rakentaa tulevaisuutensa? Miten osaamista tulisi mallintaa? (Lehtonen, 2002 s. 39.)

## 2.1 Henkilöstön kehittämisen suunnittelu ja integrointi liiketoimintaan.

Yritysten strategian ja henkilöstönstrategian suunnitelmien yhteen saattaminen on pitkän tähtäimen toimintaa, jonka tulosten konkretisoituminen on usein hidasta. Yritysten johtoryhmällä on vastuu tuloksesta sekä päätöksistä ja niiden toteutumisesta. Tähän vastuuseen pitäisi kuulua myös henkilöstön kehittyminen.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen lähtökohta on resurssiperäinen näkemys liiketoiminnasta ja tulevaisuudesta. Monissa suurissa, kansainvälisesti toimivissa yrityksissä on saavutettu hyviä tuloksia ja vahvaa näyttöä siitä, että systemaattisesti valittu ja hyvin toteutettu henkilöstövoimavarojen suunnittelu auttaa yrityksen johdon päätöksentekoa ja panostamista inhimilliseen pääomaan. Nämä investoinnit tuottava pitkällä aikavälillä kilpailuetua sekä hyvää ja tasaista toiminnan tasoa. (Lankinen;ym., 2004 s. 21-22)

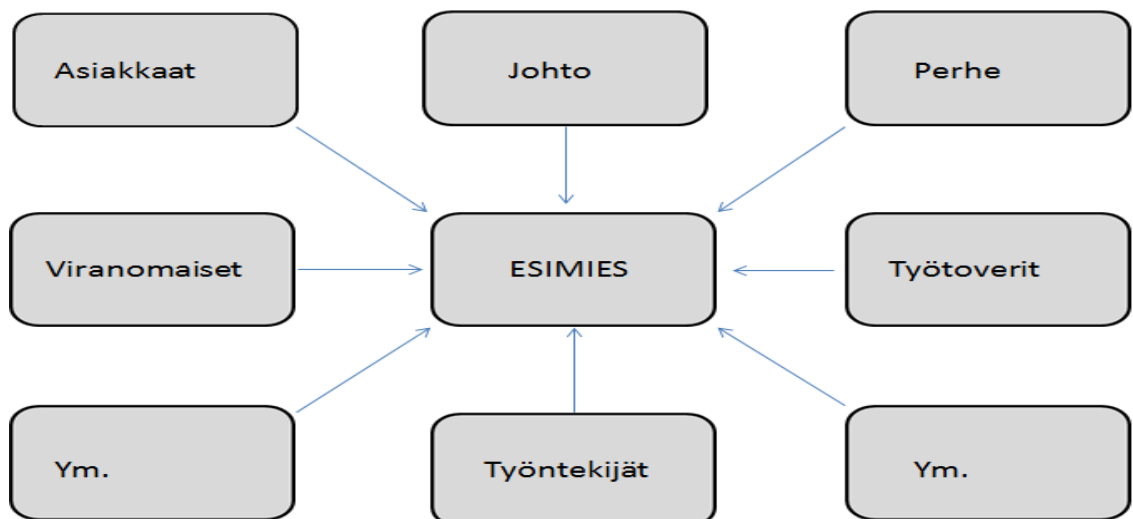
## 3 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

### PALVELUTUOTANNOSSA

#### 3.1 Esimiestyön perusedellytykset

Johtamistyö pitää sisällään toimenpiteitä sekä monenlaisia ratkaisuja. Yhteistyö tärkeys sidosryhmien kanssa vaatii esimieheltä, vuorovaikutustaitoja erilaisten ihmisten kanssa, asiakaspalvelutaitoja, osaa kuunnella ja opastaa työntekijöitä. Monet eri tahot asettavat esimiehelle monia toinen toistaan vaativimpia edellytyksiä.

Asiakkaat sidosryhmän roolissa vaativat esimiehiltä ostettavien palveluiden moitteetonta laatua ja palvelun on oltava helposti saatavilla, sopivalla hinnalla. Myös yrityksen johto edellyttää esimieheltä hyviä taloudellisia tuloksia kuten, kustannuksien minimointi, tuottavuuden maksimointi sekä tietenkin odotetaan innovatiivista otetta ja hyviä johtamis-, ja kielitaitoa. (Joutsenkunnas;ym., 1999 s. 66)



Kuva 3 esimieheen kohdistuvat odotukset

Ei pelkästään yritys ja kollegat ole kiinnostuneita esimiestaidoista, mutta myös aviopuoliso, ystävät, viranomaiset sekä muut sidosryhmät ovat kiinnostuneita esimiehen suorituksista. (Joutsenkunnas;ym., 1999 s. 67)

Esimies on yleensä organisaatiossa yleisesti arvostettu henkilö. Esimiehille on monissa teorioissa esitetty useita eri luetteloita, joissa lukuisilla eri periaatteilla on ryhmitetty esimiehen tehtäviä. Esimiehen palvelutuotannossa rooli on moninainen, mutta helpointa on tarkastella sitä kahdesta eri näkökulmasta, esimiehen on huolehdittava asioista ja ihmisistä. Asioista huolehtiminen on mm. palveluiden ylläpito, tavoitteiden asettelu, tulosten arvioiminen. Ihmisistä huolehtiminen pitää sisällään työntekijöiden tarpeiden huomioonottaminen, henkilöstön kehittäminen, kannustaminen jne. Esimiehillä on yleisesti taipumus kehittää toista aluetta toisen kustannuksella. (Joutsenkunnas;ym., 1999 s. 79)

### 3.2 Esimiehen ominaisuudet, vaatimukset ja kokemukset

Järvinen (2000) tuo ilmi, että omassa työssään menestyvällä esimiehellä tulee olla useita eri ominaisuuksia ja taitoja, jotta hänellä olisi mahdollisuuksia ohjata oma työyhteisö toimimaan ja myös sen jäsenet panostamaan omaan työhönsä. Ominaisuuksia on monia, mutta seuraavassa Järvisen (2000) näkemys ominaisuuksista, joita ilman esimies voi omassa työssään epäonnistua ja aiheuttaa omalle organisaatiolleen merkittäviä ongelmia. (Järvinen, 2000 s. 27)

Kiireisessä organisaatiossa esimies saattaa olevansa paineiden kohde. Esimies saattaa kokea asemansa johdon ja henkilöstön välissä tukalana. Oman organisaatio odottaa esimieheltä kaikenlaista, asiakkaista pitäisi huolehtia ja johto luo omat paineet suoriutumiselle. Päivittäisessä työssä tämänlainen asennoituminen voi ilmetä monella eri tavalla. Esimies saattaa olla työstään ahdistunut, ei pysty antamaan omaa kantaansa päätöksen teossa, myötäilee johtoa taikka henkilöstöä. Seuraukset tällaisesta asenteesta ja tilanteesta saattavat olla vahingollista: esimiehelle, työntekijöille ja yritykselle. Tällaisessa tilanteessa esimieheltä menee työnilo, yhteistyöt eivät ota toimiakseen ja organisaation on vaikea toimia tällaisen esimiehen kanssa. (Joutsenkunnas;ym., 1999 s. 68-69)

## 4 MENTOROINTI KEHITTÄMISEN JA KEHITTÄMISEN KEINO

### 4.1 Mentorointi käsitteenä

Lankinen, Sipola, Miettinen (2004) mukaan mentorointia käytetään laajasti henkilöstön kehittämisen menetelmänä ja hiljaisen tiedon ja hankitun kokemuksen siirtämiseksi organisaatioissa. Mentoroinnin oppeja ja kokemuksia käytetään yleisesti myös tiimien, että henkilökohtaisen taitojen sekä osaamisen siirtämiseen ja kehittämiseen.

Mentorointi on interaktiivinen, ja varsinkin kokemuspohjainen oppimisprosessi ja yksilön kehitysprosessi. Mentoroinnilla pyritään ohjaamaan ja tehostamaan yksilöiden oppimista ja kehittymistä heidän omien tarpeiden mukaan. (Lankinen;ym., 2004 s. 83)

Mentorointi yhteisön kehittäjänä on yksi vanhimmista keinoista kehittää yhteisöä. Historiassa parantajat, shamaanit ja lahjakkaat luolataiteilijat siirsivät oppimaansa ja sisäistämäänsä taitoa nuoremmille, lahjakkaille yksilöille. Näin he omalla panostuksellaan varmistivat, että sivilisaatio on säilynyt ja sen, että se kehittyy edelleen. Mentorointi ei saa olla itsestään selvää, vaan se kohdistuu aina yksilön, organisaation tarpeisiin. Mentorointia tarvitaan työpaikoilla, koska työssä tapahtuu oppimista, yksilöllä on suurempi vastuu urakehityksestään ja työssä tapahtuu enemmän siirtymiä. Vaikka yksilöllä on yhä suurempi vastuu urastaan ja kehityksestään, hänen ei kuitenkaan tarvitse selviytyä uusista tilanteista yksin. Työpaikan ihmissuhteilla on suuri merkitys oppimiselle ja kehitykselle. Yksilöllä on omassa toimintaympäristössään monia henkilöitä ja erilaisia verkostoja, joilta on mahdollista saada tukea ja ohjausta. (Karjalainen, 2010 s. 10-16)

Mentoroinnin päämääränä on osaamisen, näkemyksen ja kokemuksen siirtäminen. Mentorointia tarvitaan nopeasti muuttuvassa ympäristössä, jossa tärkeänä osana on työn tukeminen ja verkostoituminen (Työturvallisuuskeskus TTK Palveluryhmä Juusela, Tuulikki, 2., uudistettu painos 2010 s. 8). Lyhyesti kerrottuna mentorointi voidaan määritellä kahdenkeskisinä, tavoitteellisenä vuorovaikutussuhteena, jossa osaava kokenut ja arvostetussa asemassa toimiva henkilö antaa tukea ja ohjausta kehittymishaluiselle yleensä nuoremmalle kollegalleen (Holma, 2005 s. 101).

## 4.2 Mentoroinnin osapuolet

### 4.2.1 Mentori

Mentorit toimivat mentoroinnin aikana erilaisissa rooleissa, aktorin tarpeen mukaisesti. Mentorin tehtävänä on mainittu muun muassa opettaminen, ohjaaminen, neuvominen ja ystävänä sekä tukijana toimiminen (Karjalainen, 2010 s. 31). Ragins, Cotton (1999) tutkimuksen mukaan mentorit ovat yksilöitä, joilla on kehittyntä kokemusta ja tietämystä, ja he ovat valmiita jakamaan kokemusta ja tietämystä eteenpäin (Ragins;ym., 1999 s. 24). Myös Palomäki (2011) kertoo pro-gradu tutkielmassaan, yleisesti mentoria kuvataan vanhempana ja kokeneempaa, mutta mentorin ei aina tarvitse olla iältään mentoroitavaansa vanhempi. Hänen tulee kuitenkin omata tarvittavaa kokemusta ja tietämystä jota mentoroitavalla ei ole ikäänsä ja kokemukseensa vielä kertynyt, mutta jota hän kehittyäkseen urallaan mahdollisesti tarvitsee. (Palomäki, 2011) Myös Juusela, Lillia, Rinne, kuvaavat kirjassaan että, Mentorina on yleensä pidetty seniori-ikässä oleva, paljon kokenutta, osaavaa ja arvostettua henkilö. Tämän päivän mentori ihannetta muistuttaa osittain tätä vanhaa määrittelyä, mutta ajat ovat muuttuneet. Sitä viisautta ja kokemusta on myös tänä päivänä nuorissakin ihmisissä. (Juusela;ym., 2000 s. 30)

Ennen kuin ryhtyy mentorijaksi, on tiedettävä tarkkaan, mitä se tulee vaati-  
maan, mitkä ovat vastuut ja mahdollisuudet (Stone, 2004 s. 1).

Mentorilta tarvitaan ominaisuuksia ja kokemusta, jotta mentorointi olisi tehokasta ja kaikkia hyödyttävää. Seuraavassa on listattu tärkeimpiä ominaisuuksia.

Kahdenkeskisyys: Mentorointi on kahden välinen suhde. Suhteen tulee pohjautua luottamukseen ja siitä on pidettävä kiinni.

Sitoutuneisuus; Molempien tulee asennoitua mentorointiin. Mentorointiin tulee panostaa aikaa sekä olla valmis luovuttamaan osaamistaan. On tärkeää, että molemmat osapuolet hyötyvät mentoroinnista.

Aitous. Molempien osapuolten on oltava ehdottoman aitoja ja rehellisiä. Näillä ominaisuuksilla taataan toimiva ja avoin viestintä sekä tasa-arvoinen suhde.

Joustavuus: Mentorointi on molemmille oppimisprosessi. Mentorointia ei voi liikaa kontrolloida, vaan on tärkeää, että se vain tapahtuu. (Juusela;ym., 2000)

Rhodes (2002) mukaan mentorin on tärkeää löytää tasapaino keskusteluissa sekä olla avoin ja vastaanottava. Mentorin on löydettävä oikea lähestymistapa, luodakseen sopivan ympäristön. (Rhodes, 2002)

#### 4.2.2 Mentoroitava

Mentoroitavaa henkilöä kutsutaan usein myös nimityksillä aktori ja ohjattava. Myös oppipoika ja kisälli ovat yritysmaailmassa tunnettuja nimityksiä (Palomäki, 2011 s. 12).

Aktori on yleensä nuorempi ja hieman kokemusta omaava kehityskelpoinen sekä oppimishaluinen henkilö, joka haluaa kehittyä urallaan ja on motivoitunut oppimaan. Aktorilla pitää olla hyvät valmiudet jakamaan omia kokemuksiaan ja näkemyksiä kokeneemman henkilön kanssa. (Holma, 2005 s. 103)

Aktorin on tärkeää ensiksi miettiä mentorin tuelle aihe sekä antaa hänen osallistumiselleen merkitys. Mentoroitavan aktiivisuuden ja kiinnostuksen seuraavassa on lyhyt listaus siitä, mitä ominaisuuksia mentoroitavalla tulisi olla:

- Haluaa tosissaan kehittyä mentoroinnin avulla
- Uskaltaa olla luonnollinen eikä ota mitään erityistä roolia
- Ilmaisee itseään selkeästi ja tuo esille omia näkemyksiä
- Pystyy ottamaan vastaan uusia ideoita sekä on avoin uusille näkökulmille
- Pystyy antamaan mentoroinnista palautetta
- Kykenee käsittelemään omia tunnetilojaan sekä on valmis myös kertomaan omasta tahdostaan ja tunteistaan
- Arvostaa muita ihmisiä.

(Juusela;ym., 2000 s. 24)

Yrityksissä aktoreiksi valtaan yleisesti henkilöt, jotka ovat yrityksen kannalta potentiaalisia. Tärkeää on että, aktorit ovat valmiita kehittymään sekä haluavat panostaa uralla etenemiseen. (Palomäki, 2011 s. 12-13)

#### 4.3 Mentorointi on vuorovaikutussuhde

Mentorin ja mentoroitavan välille muodostuu huolehtiva, osallistuva ja avustava vuorovaikutussuhde. Tarkoituksen on, että ihmiset käyttävät aikaansa, tietoaan ja vaivannäköä lisätäkseen toisen ihmisen kasvua, tietämystä ja ennen kaikkea osaamista. Mentorin tehtävänä on tuoda esille niitä seikkoja, jotka ovat toisen osapuolen elämän ja kehittymisen kannalta tärkeitä.



Mentorointi organisaation sisäisenä toimintana on kahden osapuolen luottamuksellinen kanssa käyminen, joka perustuu kehittymisen haluun. Tämä tapahtuu organisaation ulkopuolella tukevalla tavalla, mutta ei korvaten yrityksen kehittämisroolia.



Kuva 1. Oppimisen ympäristö

Kuvassa ilmenee selkeästi, että mentorointi on vuorovaikutussuhde ja oppiminen ovat yksilön vastuulla. Muut ovat resursseja, yksilön tulee olla keskellä kantamassa vastuuta siitä miten resursseja tulisi käyttää. (Juusela;ym., 2000 s. 15)

#### 4.4 Mentorointiprosessi

Suunniteltu mentorointi on prosessi, jonka tarkoituksena on tuottaa tehokkaat mentorointisuhteet, auttamaan muutostilanteita sekä arvioimaan etuja mentoreille, mentoroitavalle sekä organisaatioille ja työyhteisöille (Työturvallisuuskeskus TTK Palveluryhmä Juusela, Tuulikki, 2., uudistettu painos 2010). Mentorointi on prosessi mentoroinnin osapuolet työskentelevät yhdessä ja heidän tarkoituksenaan on löytää mentoroitavassa piileviä osaamista, kykyjä sekä ominaisuuksia. Yhdessä mentorin ja mentoroitavan on löydettävä miten edellä mainittuja tulisi kehittää. Mentoroinnin tarkoituksena ei ole kuitenkaan opettaa nuorta työuralla eteenpäin vaan tukea löytämään itsestään kasvupotentiaali sekä kannustaa häntä kehittämään omia ominaisuuksiaan (Juusela;ym., 2000 s. 15)



Kuva 2. Mentorointiprosessin osa-alueet

Mentorointiprosessi on aina yrityskohtainen, eikä sitä voi kopioida suoraan toiselta yritykseltä taikka yhteisöltä. Mentorointia luodessa on tärkeää huomioida kuvassa 2 esille tuodut mentorointiprosessin osa-alueet. Johdon on sitouduttava, osapuolten valinta, riskien ja mahdollisuuksien arviointi, soveltuvuus, toimintatavat, tarvitaanko ulkopuolista apua, mitä tavoitteita luodaan sekä ketkä ovat ohjelman vastuuhenkilöt ja tarvitaanko mahdollisesti ulkopuolista tukea. (Juusela;ym., 2000 s. 55). Toisaalta Nakari (1998) kuvaa mentorointiprosessin vaiheet tarkemmin. Työyhteisön valmiuden toteaminen, mentoroitavien valinta, mitkä ovat kehitystarpeet, mentoreiden valintatyö, toteuttamisen vaiheiden määrittely, kehitysparien valinta ja muodostaminen, mentorien orientoituminen, mentorointisuunnitelman ja sopimuksen työstäminen, mentorointitapaamisista sopiminen, seurannanvaiheet, toiminnan arviointi, raportointi, mentoroinnin kehittäminen, sopimuksen päättäminen sekä arvio miten mentorointi on hyödyttänyt osapuolia. (Holma, 2005 s. 106)

#### 4.5 Mentoroinnin esteet ja ongelmakohdat

Eikö kaikki kuulosta aluksi helpolta? Ongelmia tulee olemaan monia, ilman kunnollista suunnitelmaa. Stone (2004) pohtii kirjassaan, sitä miten paljon mentorin pitäisi pystyä muuttamaan omaa rooliaan. Ajattele, jos metoroitava on nuori työnarkomaani, tai 58- vuotias, joka suunnittelee uranvaihtoa. Tästä johtuen mentorointi ei ole suoraviivaista vaan se saattaa olla hyvinkin hankalaa. Näitä seikkoja pitäisi tarkkaan pohtia ennen mentoroinnin aloittamista. (Stone, 2004 s. 3)

Mentorointi voidaan kokea hyvinkin vaikeaksi ja raskaaksi, tästä johtuen saattaa ohjelma keskeytyä. Yleisenä syynä voidaan pitää organisaation johtamistavat ja sitä myötä valvova ilmapiiri työyhteisössä. Jäykkä ja autoritaarinen johtamistapa vaikeuttaa mentorointiohjelman jatkuvuutta, koska yleensä tällaisessa organisaatiossa ei tueta oppimista ja henkilöstön kehittymistä. (Lankinen;ym., 2004)

#### 4.6 Mentoroinnin eri muodot ja mallit

Mentorointi voidaan käytännössä toteuttaa monella eri tavalla. Monenlaisia malleja löytyy aina spontaaneista, luonnollisista aina tiukasti ohjattuihin mentorointiohjelmiin. Mentorointi onkin erittäin joustava menetelmä, ja sopivin mentorointiohjelma muokkautuu yleensä yrityksen strategian sekä tavoitteiden mukaan. Mentorointi voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin tavoitteellisiin suhteisiin, spontaaneihin tilanteisiin sekä strukturoituihin ohjelmiin, johon tämä opinnäytetyön empiirinen osuus tulee keskittymään. (Holma, 2005 s. 102)

Mentorin ja aktorin tapaamiset eivät välttämättä toimi kaikissa mentorointiohjelmissä. Resurssit saattavat olla henkilöstön kehittämisen kannalta sellaiset, ettei ole aikaa tai mahdollisuuksia toteuttaa yksilöllistä mentorointiohjelmaa tai mentorintiparit saattavat sijaita fyysisesti liian kaukana toisistaan. (Palomäki, 2011 s. 16) Täytyy kuitenkin tiedostaa, että mentointimalleja käsitellään useissa eri teoksissa, mutta kuitenkin mikään malli ei sovi täysin kaikkien yritysten mentorointiin. Mentorintimalli pitää ajatella mentoroinnin tavoitteiden sekä osapuolten

näkökulmasta. Esimerkiksi Espoon kaupunki loi oman mentorointimallin, joka rakentuu tapauksittain ja mahdollistaa tarvittavan joustavuuden. (Juusela;ym., 2000 s. 93)

#### 4.6.1 Vapaamuotoinen mentorointi

Mentorointi ei ole välttämättä edes tiedostettua tai harkittua. Joissakin tilanteissa voi henkilö vain tulla paikalle ja tarjota apua vaikka ei mieltäisikään itseään mentoriksi eikä toimintaa mentoroinniksi. Tämänkaltaisia tilanteita voidaan kutsua tilannesidonnaiseksi mentoroinniksi. Vapaamuotoinen mentorointi sisältää yleensä edellä mainittuja tilanteita mutta siinä on olennaista suunnitelmallisuutta. (Holma, 2005 s. 102) Myös Lankinen ym. (2004) tuovat esille sen, että kaikki sellainen mentorointi, josta halutaan selkeää hyötyä, tulee olla tarkkaan suunniteltua (Lankinen;ym., 2004 s. 95-96).

#### 4.6.2 Ryhmämentorointi

Varsinkin yritysmaailmassa ryhmämentoroinnin positiivisia puolia ovat kustannustehokkuus. Ryhmämentoroinnin tarkoituksena on, että yksi mentori mentoroi useampaa mentoroitavaa. Ryhmämentoroinnissa ei välttämättä muodostu kovinkaan syvällisiä suhteita, mutta tässäkin on kääntöpuolensa, välttämättä kaikki aktorit eivät saa mentoroinnista tarpeeksi hyötyä. Toisin ajateltuna ryhmämentoroinnin tarkoituksenakaan ole saada yksilölle samoja etuja kuin kahden keskeisissä mentoroinneissa. (Palomäki, 2011 s. 18-19)

#### 4.6.3 Virtuaalimentorointi

Mentorointipareja muodostettaessa eivät välttämättä sopivat osapuolet löydy samalta paikkakunnalta, mutta sen ei tarvitse olla este mentorointia suunniteltaessa (Palomäki, 2011 s. 18). Nykypäivän viestintävälineet mahdollistavat yhteydenpidon samaan tai tarvittaessa myös eri aikaan. Viestintäteknologiaa käyt-

tävästä mentoroinnista käytetään useita eri nimityksiä, kuten e-mentorointi, virtuaalimentorointi, telementorointi, etämentorointi tai verkkomentorointi. Virtuaalimentorointi on yhteistyötä yhden taikka useamman henkilön välillä, jotka haluavat jakaa osaamista ja kehittyä työurallaan. (Saarinen;ym., 2007 s. 85) Virtuaalimentorointi on kasvattanut mentoroinnin käyttöä sekä avustanut organisaatioiden osaamisen kehittämisessä (Saarinen;ym., 2007 s. 83). Virtuaalimentorointia hyödynnetään yleisesti sähköpostia tai videoneuvottelujärjestelmää käyttäen. Virtuaalimentorointi tuo hyötyjä siinä, että se on edullinen, eikä se sido tapaamista tiettyyn paikkaan. Parhaan hyödyn virtuaalimentoroinnista saa, kun sitä käytetään tavallisen kasvokkain tapahtuvan mentoroinnin ohella, jolloin mentoroitava ja mentori tapaavat vähintään kerran myös kasvotusten. Mentorointiohjelmiä voidaan toteuttaa myös täysin virtuaalisesti. Pelkästään virtuaalisesti toteutettujen ohjelmien haasteina saattavat olla luottamuksellisen suhteen luominen ilman kasvokkain tapahtuvaa mentorointitapaamista. (Palomäki, 2011 ss. 18-19)

Viestintävälineet antavat mahdollisuuden yhteydenpitoon samaan aikaan tai eri aikaan. e-Mentorointi voidaan määritellä yhteistyöksi kahden tai useamman ihmisen välillä. Virtuaalimentorointiin suhtautuminen on vielä epäilevää, varsinkin niiden osalta, jotka eivät ole verkkotyöskentelyyn tottuneet. Asenteita voidaan muuttaa tuomalla esille onnistuneita virtuaalimentorointiohjelmiä. Toisaalta haasteena on se, miten hyvin osaamme työskennellä tiimeissä ja käyttää työtä tukevia informaatioteknologian välineitä. (Saarinen;ym, 2007,Hakkarainen;ym., 2004 s. 96)

#### 4.6.4 Käänteismentorointi

Käänteismentorointi on sosiaaliseen keskusteluun perustuva työkalu, jonka aikana nuorempi tai juuri taloon tullut mentoroi pitkää uraa tehnyttä ja usein kokeneempaa työntekijää (Chaudhuri;ym., 2011; Tolonen, 2012 s. 24). Käänteismentorointia on tutkittu hyvin vähän kirjallisuudessa, mutta Harvard Business Review:ssä julkaistun artikkelin mukaan mentorit pääsevät tekemisiin ko-

keneemman johdon kanssa ja seuraamaan lähietäisyydeltä, kuinka johtajat puhuvat ja ajattelevat, sekä tarjoamaan johdolle ajatuksia. (Mentoring millennials 2010; Tolonen, 2012 s. 24.)

Käänteismentorointi voisi olla hyödyllinen ratkaisu niille organisaatioille, joissa on uhka siitä, että kokeneempi mentori siirtää vanhentunutta tietoa aktorille. Suomalaiset tutkimukset korostavat, ettei viisaus ole suinkaan kerääntynyt yri-tyisjohtoon, vaan viisautta lojuu käyttämättömänä niin teollisuudessa kuin muil-lakin aloilla. (Tolonen, 2012 s. 25)

#### 4.7 Mentorointityylit

Jokainen mentoroitavan on hyvä valita itse sopiva mentorointityyli, jotta prosessi olisi mahdollisimman tehokas Lankisen ym.(2004) kirjassa mainitussa haastat-teluissa tuli esille, että seuraavat tyylit ovat yleisesti organisaatioiden käytössä.

- Kysymykset ja pohdiskeleva tyyl. Tämä sopii hyvin kuvaamiseen, selkeyttämi- seen sekä ongelmien ratkaisemiseen. Kysymyksiä apuna käyttäen voidaan pohtia eri vaihtoehtoja ja tehdä päätöksiä vaikeissakin tilanteissa.
- Toimintakeskeinen lähestyminen. Mentoroitava saa tehtäväkseen tehdä sovit- tuja asioita omassa toimintaympäristössään. Esimerkeistä keskustellaan ja käyttökelpoisuutta pohditaan. Mentorin tehtävänä on kysellä ja tukea, jotta men- toroitava löytää ratkaisuja.
- Tarinat ja kertomukset. Nämä sopivat joihinkin tilanteisiin todella hyvin, koska näissä tulee yleensä esille jokin henkilökohtainen kokemus tai opetus. Tarinois- sa ja kertomuksissa on aina jokin juoni joka auttaa löytämään ratkaisun. Mentori voi tuoda esille erilaisia vaihtoehtoja ja ehdotuksia, joita apuna käyttäen mento- roitava voi löytää ratkaisun. On tietenkin sellaisia asioita joista voi olla vaikea puhua.

- Valmentava ja ohjaava tyyli. Tämä on hyvä silloin, kun käsitellään uusia asioita ja edessä olevia tapahtumia. Valmennettavia tilanteita voi olla esimerkiksi tärkeä esiintyminen taikka projektin hallinta.

- Tosiasioita ja tutkimista on käytettävä aina mentorointitapaamisissa. Tämän päivän tietotekniikka auttaa tiedon hankinnassa, käsittelyssä sekä oppimisessa.

Tärkeää on sopia pelisäännöt sekä pitää kirjaa mentorointitapaamisista.

(Lankinen;ym., 2004 ss. 113-114)

Juusela ym. (2000) tuovat esille kirjassaan, että kuitenkin yleisin mentorointityyli on vapaamuotoinen mentorointi. Vapaamuotoinen mentorointi on ns. ystävätoimintaa eikä sitä ole sidottu tiettyyn malliin. Vapaamuotoisessa mentoroinnissa on kuitenkin oltava tavoitteet sekä jatkuva palautteen anto ja arviointi. (Juusela; ym., 2000 s. 17–18)

#### 4.8 Mentoroinnin laatu ja etiikka

European Mentoring and Coaching Council (EMCC) on englannissa perustettu järjestö, jonka tehtävänä on valvoa, että mentoroinnissa noudatetaan standarteja, jotta mentorointi ja valmennus antaisivat parhaat mahdollisuudet oppimiseen. EMCC on määritellyt mentorointiin ja valmennukseen seuraavat eettiset säännöt.

##### ”Kompetenssin rajat

Coachien ja mentoreiden tulee tarjota palvelujaan vain niille henkilöille ja niillä alueilla, joiden parissa toimimiseen heillä on ammatilliseen kehittämiseen ja koulutukseen, opintoihin ja ammatilliseen kokemukseen perustuva pätevyys. Muutoin, palvelukseen asiakasta tehokkaasti heidän tulee soveltuvien osin tehdä yhteistyötä muiden ammattilaisten kanssa ohjaamalla asiakas toisen ammattilaisen luo. Coach- ja mentorikohtaista kompetenssia tulee verrata Euroopan tasolla yleisesti tunnustettuihin

Epäselvissä tilanteissa coachien ja mentoreiden tulee tehdä tarvittavat toimenpiteet varmistaakseen, että heillä on työn edellyttämä kompetenssi ja ettei asiakkaille ja muille koidu vahinkoa.

Selvyyden vuoksi mainittakoon, että coaching- ja mentorointitoiminta eivät kuulu mielenterveyspalvelujen piiriin. Jos siis coacheilta/mentoreilta tiedustellaan mielenterveyspalveluita, tulee coachien/mentoreiden kieltäytyä tämän tyyppisten palvelujen tarjoamisesta ja ohjata tiedustelijat kääntymään pätevän mielenterveyspalvelun tarjoajan puoleen.

## 2. Koulutus

Coachingiin ja mentorointiin liittyy opinalana oma tunnustettu tutkimuspohjainen tieteellinen ja ammatillinen ydintieto, ja coacheina ja mentoreina toimiminen perustuu tähän vakiintuneeseen tietoon. Ko. ammattilaisilla tulee täten olla tai heidän tulee hankkia itselleen asiaankuuluva coach- tai mentorikohtainen valmennus, johon sisältyy sekä teoreettinen että käytännön pätevyys ammatin harjoittamiseen. Lopullinen kompetenssitesti määräytyy coaching- tai mentorointikyvyn, pikemmin kuin teoriaosaamisen mukaan.

## 3. Jatkuva ammatillinen kehittyminen

Coachien ja mentoreiden tulee jatkuvasti kehittää ja ylläpitää pätevyyttään asianmukaisella valmennuksella ja koulutuksella. Coacheja ja mentoreita kannustetaan pitämään yllä välitöntä yhteyttä vanhempaan ja/tai kokeneempaan coachiin tai mentoriin, jonka puoleen kääntyä säännöllisin väliajoin, silloin kun he itse toimivat coaching- tai mentorointiohjelmissa. Tällaisen yhteydenpidon aiheena voi olla esimerkiksi coaching -/mentorointiohjelman aikana eteen tuleissa asiakkaanongelmissa tukeminen tai niiden selvittäminen, eettisen sekä ammattimaisen menettelyn ja jatkuvan ammatillisen kehittämisen varmistaminen.

## 4. Eettisiin sääntöihin sitoutuminen

4.1 Coachien ja mentoreiden tulee selkeästi noudattaa eettisiä sääntöjä, joiden perusteella valmentajat/mentorit vähimmillään:



- a. Toimivat aina oman ammatillisen kompetenssinsa rajoissa
- b. Pyrkivät luomaan oikeanlaisen coaching- / mentorointiympäristön
- c. Tekevät selkeät sopimukset asiakkaiden ja soveltuvin osin sponsoriorganisaatioiden kanssa ja noudattavat niitä. Sopimukseen tulee sisältyä seuraavat asiat:
  - Ohjelman viitekehys ja sovitut tavoitteet
  - Coachin/mentorin rooli
  - Eettisten sääntöjen lausekkeet
  - Ohjelman yksityiskohdat: kesto, tapaamisten määrä, paikka, jne.
  - Palkkiot ja maksuehdot soveltuvin osin
  - Asiakkaan oikeus keskeyttää ohjelma
- d. Pitävät tiukasti kiinni kaikkea asiakastietoa koskevasta salassapitovelvollisuudestaan, jollei laissa edellytetä tiettyjen tietojen paljastamista.
- e. Eivät anna totuudenvastaisia tai harhaanjohtavia lausumia esim. pätevydestään, osaamistasostaan, coaching- tai mentorointiprosessin tuloksista, jne.
- f. Eivät ota muiden tekemästä työstä kunniaa itselleen
- g. Eivät käytä asiakasta hyväkseen millään tavalla (esim. taloudellisesti, seksuaalisesti, jne.)
- h. Välttävät kaikkia eturistiriitoja
- i. Ylläpitävät, säilyttävät ja tuhoavat kaiken toiminnan aikana luodun aineiston tavalla, joka takaa luottamuksellisuuden, turvallisuuden ja yksityisyyden ja noudattaa kaikkia sovellettavia lakeja ja sopimuksia.

Ammattimaisen Coaching ja/tai mentorointiorganisaationa jäsenen tulee noudattaa oman organisaationsa eettisiä sääntöjä”. (Council, 2013)

#### 4.9 Valmistelu ja suunnitteluvaihe

Mentoroinnin valmisteluvaihetta helpottaa se, että mentoroinnin valmisteluvaiheessa on mukana suunnittelemassa, organisoimassa sekä kehittämässä henkilöstön kehittämiseen perehtynyt asiantuntija tai organisaatio (Lankinen;ym., 2004 s. 99).

Kaikki henkilöstön kehittämiskeinot mukaan lukien mentorointi, perustuu tavoitteiden saavuttamiseen. Mentorointi on vaativa yksilön kehittymiseen tarkoitettu henkilöstön kehittämisen osa-alue. Mentorointi on kehittämisen muodoista ainutlaatuinen eikä sitä pysty kopioimaan muilta yrityksiltä tai yhteisöiltä. Mentoroinnin käynnistysvaihe on yleensä melko hidas, samoin kuin koko mentorointiohjelma. Mentoroinnin tulokset näkyvät yleensä vasta pitkällä aikavälillä.

Ennen mentorointiohjelman aloitusta tulisi määrittää seuraavat seikat.

- Mitä mentorointi tarkoittaa, mikä on sen sisältö ja tavoitteet
- Kuka tarvitsee mentorointia. Miten mentorointi sisällytetään muihin henkilöstön kehittämisohjelmiin
- Onko mentoroinnin kohderyhmä koko henkilöstö vai vaan nuoret kehittymishaluiset työntekijät
- Mitkä ovat säännöt ja kuka ne määrittelevät
- Miten valitaan osapuolet. Miten mentorit mahdollisesti koulutetaan
- Mitä tietoa tullaan jakamaan. Miten mentorointia markkinoidaan yrityksen esimiehille sekä työntekijöille
- Kuka johtaa ja ohjaa mentorointiohjelmaa. (Lankinen;ym., 2004 s. 96)

#### 4.9.1 Mentorointiohjelman tavoitteet ja tehtävät

Mentoroinnin tavoitteeksi voidaan määritellä vanhan tiedon ja osaamisen säilyttäminen tai uuden tiedon ja osaamisen luominen (Karjalainen, 2010 s. 45).

Mentorointi on yksi kehittymisen sekä kehittämisen keino ja siksi sen on oltava osa yrityksen henkilöstön kehittämis-strategiaa. On tärkeää, että Mentoroinnilla ja myös muilla henkilöstön kehittämisohjelmilla on selkeät tavoitteet. Mentorointiin voidaankin osoittaa monia odotuksia. Mentoroinnin tulisi kuitenkin muiden kehittämisohjelmien kanssa nostaa organisaation tehokkuutta sekä luoda yritykselle paremmat kilpailuasetelmat. (Juusela;ym., 2000 s. 41)

Vaikkari (2010) kertoo työssään, usein mentoroinnin tavoitteissa tulee esille Kramin (1983) esittämät mentoroinnin tavoitteet. Hän mainitsee kaksi päätehtävää, ammatillisen kehityksen tuki ja psykososiaalinen ja emotionaalinen tuki (Kram 1983 123–614; Karjalainen, 2010 s. 34).

Yrity maailmassa Mentoroinnille annetaan tavoitteiksi selkeitä kustannussäästöjä, sekä uudenlaisen kulttuurin syntyminen. Yleisesti käytettyjä tavoitteita ovat

- Omavastuisuuden aktivoiminen
- Taitojen ja tietojen säilyttäminen
- Kokonaisnäkömyksen lisääminen
- Yksilöiden yhtyeensaattaminen
- Toimintakulttuurin edistäminen
- Potentiaalin kykyjen löytäminen ja hyödyntäminen
- Vuorovaikutussuhteiden laajentuminen ja monipuolistuminen
- Yksilöiden auttaminen ja omien kykyjen kehittäminen. (Juusela;ym., 2000 s. 41-42)

## 4.10 Mentorointiohjelman käynnistäminen

### 4.10.1 Aikataulut

Tarkkaan suunnitellulla mentorointiohjelmalla tulisi olla selkeä aloitus ja lopetus. Mentorointi kestää yleisesti puolestatoista kuukaudesta vuoteen (Työturvallisuuskeskus TTK Palveluryhmä Juusela, Tuulikki, 2., uudistettu painos 2010) .

### 4.10.2 Mentoreiden ja mentoroitavien valinta

Juusela ym. (2004) tuovat hyvin esille sen, että ennen kuin henkilöitä valitaan, on tarkasteltava, minkälaisella kokoonpanolla mentorointi aloitetaan. Tähän luonnollisesti vaikuttaa ohjelmalle luodut tavoitteet. Jos mentoroinnin tavoitteeksi on määritelty esimerkiksi tasa-arvon kehittäminen, on huomioitava, ettei valittavissa henkilöissä ole esimerkiksi pelkästään naisia. (Juusela;ym., 2000 s. 46) Kuitenkin tärkeimpänä valinnoissa huomioitavana seikka voidaan pitää osapuolten vapaaehtoisuus. Mentorointi voi menettää merkityksensä sekä tavoitteet voivat vääristyä, jos mentorointiohjelmaa ei suunnitella vapaaehtoisuuteen perustuvaksi. (Lankinen;ym., 2004 s. 108)

### 4.10.3 Mentoroinnin arviointi

Arviointi on mentoroinnissa koettu haastavaksi ja ongelmalliseksi sekä joissakin tapauksissa jopa kiusallisiksi. Arvioinnin tarkoituksena tarkastaa tavoitteita ja suunnitelmia, joita on mentoroinnille asetettu. Arviointi tehdään yhdessä aktorin, mentorin sekä tarvittaessa hr- asiantuntijoiden kanssa. (Työturvallisuuskeskus TTK Palveluryhmä Juusela, Tuulikki, 2., uudistettu painos 2010 s. 12).

Mentoroinnin tulokset näkyvät yleensä pitkällä ajanjaksolla. Mentoroinnin mittareita on vaikea löytää, koska tunnetuimpia tuloksia on ”kokonaisnäkökseni

lisääntyi, opin tuntemaan itseni ja omat vahvuuteni, tartun ongelmiini uudella tavalla”. (Juusela;ym., 2000 s. 49)

Mentoroinnin arvioinnissa käytetään monenlaisia keinoja, esim. Meritassa nyk. Nordea käytetään arvioinnissa portfoliota, joka tunnetaan itsearviointin välineenä (Juusela;ym., 2000 s. 67).

## 5 G4S SUOMEN MENTORINTIOHJELMA

Tämän luvun tarkoituksena on luoda mentorointiohjelman malli, käsitellyn teorian pohjalta. Opinnäytetyössä valmistellaan mentoroinnin ensimmäinen vaihe, joka antaa toteutettavalle mentorointiohjelmalle tavoitteet, suunnitelman ja aikataulut.

### 5.1 Mentorointiohjelman tavoitteet

Mentorointiohjelman tavoitteena on tuoda uusi osa-alue henkilöstön kehittämiseen. Ohjelman kautta tulevat hyödyt antavat uutta näkemystä ja kokemuksen siirtoa koko G4S Suomen sisällä. G4S:n toiminta perustuu henkilöstön kokeemukseen osaamiseen monissa eri alueissa. Osaaminen, urakehitys ja tietotaito vaihtelevat organisaation sisällä suuresti, jolloin mentorointi tuo uutta ponnetta henkilöstön kehittämiseen.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa tiedusteltiin G4S:n mentoroinnin tilaa organisaatiossa. G4S:llä on henkilöstöstrategia, mutta ei mentorointia eikä siitä ole tehty suunnitelmaa. G4S näkee kuitenkin mentoroinnin tuomat edut organisaatiolle erittäin tervetulleiksi. Mentorointiohjelmalle luodaan selkeät tavoitteet siitä mitä hyötyä ohjelman luomisella tavoitellaan. Tärkeään on että, erityis-, ja työkohdeosaaminen säilyy, piilossa olevan tiedon ja taidon esilletuominen, omaaloitteisuuden ja verkostoitumisen käynnistäminen, avustetaan työntekijöiden taito tunnistaa omaa osaamistaan, muiden henkilöstökustannusten sekä vaihtuvuuden vähentäminen.

## 5.2 Miten ja minkälainen mentorointi sopii G4S:lle

G4S Suomen henkilöstön kehittäminen on ollut aina hyvällä tasolla ja henkilöstöön perehtynyt organisaatio on ollut ajan tasalla. Osaaminen kehittäminen on ollut tärkeässä roolissa henkilöstöstrategiassa.

Turun yksikössä vietettiin esimiespäivät 19. lokakuuta 2012, jonka vetäjänä toimi opinnäytetyön tekijä. Päivän ohjelmassa oli aiheita, joissa käsiteltiin henkilöstöön liittyviä palkitsemis- ja motivointijärjestelmiä. Uutena asiana tuotiin esille Mentorointi. Esimiespäivien osallistujille pidettiin 30 minuutin esitelmä mentoroinnista. Esitelmä piti sisällään mentoroinnin peruskäsitteitä sekä annettu käytännön esimerkkejä siitä miten mentorointi voitaisiin toteuttaa, jotta kaikille osallistujat käsittäisivät mitä mentorointi käytännössä tarkoittaa. Esityksen jälkeen annettiin osallistujille mahdollisuus kysyä lisää mentoroinnista. Lyhyen esittelyn jälkeen 6 esimiestä oli valmiita osallistumaan mentorointiohjelmaan. Muutamalla olisi selvästikin epäröintiä mentorointia kohtaan, syyksi tuli esille epätietoisuus siitä sopiiko ohjelma vastaajan aikatauluihin sekä onko vastaajalla motivaatiota panostaa mentorointiohjelmaan.

### 5.2.1 Kysely esimiehille

Keväällä 2013 tehtiin esimiehille verkossa täytettävä kysely (liite 4), jossa kysyttiin mm. onko osallistunut aikaisemmin mentorointiin, panostetaanko tällä hetkellä tarpeeksi esimiehen kehittymiseen, Oletko itse valmis osallistumaan mentorointiohjelmaan ja mitä hyötyä mahdollisesti saisit mentoroinnista.

Kysely lähetettiin 11 esimiehelle, joista kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 7. Vastanneista oli ainoastaan 1 osallistunut aikaisemmin mentorointiin.

Kyselyn tuloksista voidaan todeta selkeästi, että kaikki ovat valmiita osallistumaan mentorointiohjelmaan. Varsinkin nuoremmat kokivat, että ovat mentoroinnin tarpeessa ja kaipaavat kokeneemman esimiehen tukea omassa kehityksessään. Myös kokeneemmat esimiehet näkivät sen, että myös he voisivat olla

mentoroitavana. Kyselyssä vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa mikä olisi heistä mieluisin mentorointimalli/tyyli. Kaikki vastaajat näkivät, että pelkästään verkossa toteutettava mentorointi ei ole mieluisa. Vastaajat näkivät myös, että ryhmässä toteutettava mentorointi saattaa olla huono vaihtoehto, koska osa on muita hiljaisempia, eivätkä välttämättä pysty tuomaan omia asioita esille ryhmässä, saattavat näin jäädä sivusta seuraajiksi. Lähes kaikki kyselyyn vastanneet näkivät, että tehokkain mentorointiohjelman kesto olisi 6- 12 kuukautta.

### 5.3 Mentorointiohjelman valinta

Mentorointiohjelman valinta on yksi suurimmista haasteista mentorointia muodostettaessa. Nykypäivän erilaisia mentorointiohjelmia on useita, jotka ei sovelu kaikille palvelutuotannossa toimiville yrityksille. G4S:lle mentorointiohjelmaa valittaessa tulee tarkastella monesta näkökulmasta sitä mikä olisi oikea ohjelma, kun otetaan huomioon osallistujien etäisyys toisistaan, työtehtävät sekä osallistujien määrä. Etäisyydet huomioon ottaen voisi verkkomentoointi olla järkevin ratkaisu. Kuitenkin virtuaalimentorointi saattaa tuntua liian pinnalliselta vaihtoehdolta, jos sitä verrataan perinteiseen eli ns. kasvotusten tehtävään mentorointiin. European Mentoring & Coaching Council Finland, puheenjohtajan Tuula Lillian 12.3.2013 kanssa käydyn sähköpostiviestittelyn, sekä teoriaosuudessa ilmitulleiden seikkojen perusteella voidaan todeta, että tehokkain ja soveltuvin vaihtoehto mentoroinniksi on kahden eri mentoroinnin yhdistäminen. Perinteisen mentoroinnin lisäksi mentorointiohjelmaan sisällytettäisiin myös virtuaalimentorointi. Perinteisessä mentoroinnissa on mahdollisuus tutustua hyvin toiseen ihmiseen, jolloin luottamus monenlaisten asioiden käsittelyyn syntyy, ja virtuaalimentorointi tuo hyvän lisän mentorointitapaamisten välissä. Lillia tuo esille myös sen, että usein mentorointipari käyttää myös sähköisiä välineitä apuna valmistautuessaan henkilökohtaiseen palaveriinsa, useimmiten kuitenkin käyttäen puhelinta ja sähköpostia. Esimiehille teetetyssä haastattelun vastauksissa mainittiin, että virtuaalisesti toteutettu mentorointi olisi hyvä lisä kahdenkeskisten tapaamisten välissä.



#### 5.4 Ohjelman käynnistäminen

Opinnäytetyön alkutaipaleella oli tarkoituksena, että työn valmistumistuttua olisi käynnistetty opinnäytetyön pohjalta mentorointipilotti. Teoria vaiheessa tuli selkeästi esille, että mentoroinnin käynnistäminen on vaativa prosessi, joka tarvitsee hyvää suunnittelua sekä asiantuntijoita, jotka olisivat mukana pilotinkäynnistämisen- ja suunnitteluvaiheessa. Opinnäytetyössä muodostetaan mentoroinnille sellainen runko, joka pitää sisällään tarvittavia työvälineitä mentorointiohjelman käynnistämiseen. Ohjelmaa käynnistettäessä tullaan ottamaan tarkasti huomioon se, että kaikki mentorit ja aktorit ovat vapaaehtoisesti liikkeellä. Käynnistysvaiheessa tulee tiedottamisen olla hyvällä tasolla, jotta luotaisiin osallistujiin mahdollisimman positiivinen ja kannustava ilmapiiri.

Ennen mentoroinnin käynnistämistä tehdään osapuolille mentorointisopimus(liite3). Sopimuksen tarkoituksen on se, että kaikki alussa sovittavat asiat kirjataan, jotta myöhemmässä vaiheessa niitä on helpompi tarvittaessa tarkastella. Mentorointisopimukseen kirjataan mentorin, mentoroitavan, ohjaajan sekä ohjausryhmän tiedot. Ehdottomasti tärkeimpänä asiana sopimukseen kirjataan tavoitteet mentoroinnille, sekä ne seikat, jotka mentoroitava haluaa kehittää, jotta kaikille osapuolille olisi selkeää mitä mentoroinnissa tavoitellaan. Sopimuksen tarkoituksena on myös sitouttaa osapuolet ohjelman läpiviemiseen.

#### Vaiheet ja aikataulut

Mentorointi voi olla, kuukauden tai jopa vuosien pituinen. Pelkästään lyhyen mentorointiohjelman käynnistäminen saattaa olla turhaa, kun otetaan huomioon mitä sillä halutaan tavoitella. Mentorointikyselyyn osallistuneet kertoivat, että ohjelman tulee olla riittävän pitkäkestoinen, jotta siihen osapuolet tosissaan sitoutuisivat. Varisinkin aikataulun suhteen ohjelman pituus on oltava riittävä, jotta mahdolliset käynnistysvaiheessa taikka tapaamisten aikana esille tulleet virheet taikka muut toiminnan häiriötekijät voidaan korjata.

Mentorointiohjelman pituudeksi määriteltiin n. 12 kuukautta.

1. kuukausi, ohjelman valmistaminen, mentoroitavien valinta sekä ohjausryhmän sekä vastuuhenkilön valinta

2. kuukausi, sopivien yksilö- ja/tai ryhmämentoroiden valinta, yhteinen tapaaminen. (mentoroinnin osapuolet, ohjausryhmä), osallistuvien perehdyttäminen mentorointiin.

3. kuukausi, tukimateriaalin kokoaminen tukimateriaalin jakaminen

4. kuukausi, mentorointiparien muodostaminen ja ensimmäinen tapaaminen ohjaajan kanssa, mentorointisopimuksen tekeminen, projektiryhmä antaa mentorointipareille aikataulut

5. kuukausi mentorointitapaamisten käynnistäminen, mentorointiparien tukeminen (ohjaaja)

6-9. kuukausi, mentorointiparien tapaamiset, mentori luo raportin ohjausryhmälle  
Jatkosuunnitelmien tekeminen (ohjausryhmä), mentorointiparien ja ohjaajan tapaaminen

9-10 kuukausi, mentoroinnin jatkosuunnittelu (tarvittaessa)

Tulosten arviointi (Ohjausryhmä), mentorointiohjelman päättämistilaisuus (mentorointiparit ja ohjausryhmä)

### Ohjausryhmä

Ohjausryhmään kuuluu palvelualueen taikka liiketoimintayksikön palveluesimies palvelupäällikkö sekä hr:n asiantuntija. Henkilöstöasiantuntijan rooli on tärkeä, varsinkin aloitus ja päätöstapaamisessa.

### Ohjaaja

Ohjaajana toimii palveluesimies joka tuntee mentoroinnin osapuolet sekä on tiiviissä yhteistyössä mentorointiparien kanssa. Ohjaaja kuuluu ohjausryhmään.

### Mentorointipari / ryhmä

Mentorointipariin kuuluu mentoroitava sekä mentori. Ryhmämentoroinnissa on mentoroitavia sekä mentoreita ryhmässä enemmän.

### 5.5 Mentorointiohjelman seuranta

Mentorointiohjelmissa tapahtuva raportointi on tärkeää, jotta ohjausryhmä kykenee vaikuttamaan ohjelman kulkuun, jos jotain häiriötekijöitä on havaittavissa. Mentorointiohjelman aikana mentori raportoi ohjausryhmälle tapaamisen sisällöstä ja havainnoista (liite5), kuitenkin siten, että osapuolten välinen luottamus säilyy.

Mentoroinnin aikana on hyvä tehdä myös oppimispäiväkirja. Päiväkirjat antavat mentorointiprosessin kannalta tärkeää tietoa tuntemuksista sekä auttavat aktoria selkiyttämään tavoitteitaan.

Oppimispäiväkirjassa pohdittavia seikkoja

Mitä aktori on oppinut, onko prosessin aikana ollut vaikeuksia, miten olet motivoitunut itseäsi, ovatko tavoitteesi olleet selkeät, miten verkostoitumien on käynnistynyt, miten koet roolisi, miten mentorointiprosessi on alkanut, muita kommentteja ja ajatuksia. (Juusela;ym., 2000 s. 121)

Mentoroinnin seuranta suuniteltaessa tärkeäksi osa-alueeksi tulisi ottaa arviointi. Arvioinnissa seurataan aktorin kehittymistä ja mentorointiohjelman onnistumista. Jokaiseen mentorointiin osallistuvan tulisi tehdä itsearviointi sekä arvioida myös yhteistyötä.

## 6 YHTEENVETO

Yrityksillä on tarve tunnistaa, siirtää ja hyödyntää esimiesten ja muun organisaation osaamispääomaa, mutta kuitenkin esimiehen työ on haastavaa, johto ja alaiset luovat paineta, sekä jatkuvalla syötöllä on kehitettävä organisaation toimintaa ja asiakassuhteita, joka syö esimiehen tehokkuutta tiedon siirtämiseltä ja omalta kehitymiseltä. Esimiehille on tarjolla useita koulutusvaihtoehtoja joilla pystyy oppimaan uusia toimintamalleja omaan työhönsä. Myös yritykset itse kouluttavat esimiehiä ja heidän osaamista, monilla erilaisilla kehittämisohjelmilla, mutta se ei välttämättä riitä tuomaan tarvittavia työkaluja omaan henkilökoh- taiseen kehittymiseen. Vaikeissa tilanteissa tukeutuminen omaan esimieheen saattaa olla mahdotonta, koska organisaatiossa ylemmällä tasolla olevalle saat- taa olla haastavaa tuoda esille kaikkia asioita, vaan pitäisi olla joku, kuka on samalla tasolla tai toimii eri organisaatiossa, ei kuitenkaan suorassa esimies- suhteessa.

Mentorointi on tänä päivänä suosittu henkilöstön kehittämisen keino, joka on osa suurempaa henkilöstönkehittämisstrategiaa. Mentorointi on menetelmänä tehokas, kun siirretään hiljaista tietoa kokeneelta kokemattomalle. Osaava ja kokenut, neuvoa ja tukee kehityshaluista työssä kuin muussakin elämässä. Mentorointi perustuu hyvin pitkälti kahdenkeskeiseen avoimeen luottamussuh- teeseen, jonka tarkoituksena on ohjata mentoroitavaa ammatilliseen ja henki- seen kehittymiseen.

Mentorointiohjelmaa luodessa tulee tarkasti pohtia, ollaanko tosissaan panos- tamassa mentorointiohjelman läpiviemiseen, vai tehdäänkö mentorointia vain sen vuoksi, että se on muodikasta. Ohjelman käynnistäminen ja suunnittelu vaatii vastuuhenkilöiltä ammattitaitoa henkilöstön kehittämisessä, jotta vältetään epäonnistuneilta ohjelmilta, jotka pahimmassa tapauksessa saattaa olla jopa vahingollisia. Ohjelmaa luodessa tulee ottaa huomioon, ketkä ovat osallistuvat mentorointiohjelmaan ja mitkä ovat heidän odotukset. Väärällä mentorointityylil- lä saatetaan vain tuhlaa aikaa, joten ohjelmaan osallistuvat olisi myös hyvä

ottaa osaltaan mentorointiohjelman suunnitteluun. Mentorointimuotojen valittaessa tulee myös huomioida se, ettei välttämättä tarvitse vain valita yhtä muotoa, vaan voidaan tarvittaessa luoda eri mentorointimuotojen kombinaatio. Palvelutuotannossa toimivalle yritykselle, kuin muillekin yrityksille, tulee luoda omannäköinen mentorointiohjelma, koska mentorointi on kehittämisen muodoista ainutlaatuinen eikä sitä pysty kopioimaan muilta yrityksiltä tai yhteisöiltä.

Mentorointiohjelmalle luotiin tavoitteet, jotka hyödyttävät organisaatiota sekä mentorointiin osallistuvia henkilöitä. Mentoroinnin tärkeinä tavoitteina on että, erityis-, ja työkohdeosaaminen säilyy, piilossa olevan tiedon ja taidon esilletuominen, oma-aloitteisuuden ja verkottumisen käynnistäminen, lisätä työntekijöiden taitoa tunnistaa omaa osaamistaan, henkilöstökustannusten ja vaihtuvuuden vähentäminen. Tarkoituksena on myös saada tukea esimiehille sekä antaa organisaatiolle hyötyä siitä, että osaamista siirretään ja se säilyy organisaation sisällä myös jatkossa. Tämän vuoksi mentorointiohjelman suunnitelmaan luotiin ohjelman pituudeksi 6- 12 kuukautta, jotta tapaamisiin saadaan kiireettömyys ja tätä kautta tehokkuus. Mentorointiohjelmaan luodessa huomioitiin paljon kohdeyhmän tuntemuksia mentoroinnin sisällöstä ja sen kestosta. Tärkeänä seikkana teoreettisessa viitekehyksessä ja kyselyssä tuli ilmi, että mentorointiohjelman tulisi perustua kasvokkain tapahtuvaan mentorointiin, johon voidaan ottaa lisäksi myös jokin muu mentorointityyli.

Peruspilarit mentorointiohjelman luomiseen ovat siinä, että tiedostetaan mentoroinnin haastavuus, mentoroinnin ohjausryhmässä on henkilöstöhallinnan ammattilaiset, mentorointiosapuolten vapaaehtoisuus, sekä yritys tai yhteisö on ottanut mentorointiohjelman osaksi henkilöstöstrategiaa.

Uskon, että mentorointiohjelma ei ole pelkästään ohjelmaan osallistuville arvokasta, vaan myös koko organisaatiolle. Ohjausryhmä pystyy tarvittaessa koamaan hyödyllistä tietoa mentoreilta ja mentoroitavilta, jolla pystytään lisäämään kilpailuetua. Esimiehille turvallisuusala on vaativa toiminta ympäristö, joka luo omat haasteensa ja paineensa työnteolle. Mentorointiohjelma tulee sitomaan ns. kohtalotoverit toisiinsa ja siten myös jaksaminen, kehittyminen, osaminen parantuvat, joka tuo lisäarvoa yritykselle, asiakkaille sekä muille sidos-

ryhmille. Turvallisuusalalla hyvät esimiehet voivat tarvittaessa jopa kilpailuttamaan itseään yritysten välillä, eivätkä yritykset eivät voi luo vain luottaa hyvään maineeseensa työnantajina, vaan pitää olla näyttää sellaiset työkalut joilla he tosissaan huolehtivat työntekijöistään, sekä haluavat pitää tärkeän tietopääoman. Oikein toteutettu mentorointiohjelma se antaa hyvää mainosta organisaatiosta ja lisää työnhakijoiden mielenkiintoa yritystä kohtaan.

Vaikka mentoroinnista on kirjoitettu paljon ja on monia yrityksiä, jotka tarjoavat mentorointipalveluita, on muistettava, että mentorointi on aina yksilöllistä, eikä sitä voi kopioida suoraan muilta. Mentorointia pohtiessa on hyvä tietää, että European mentorin & coaching council on Euroopassa toimiva järjestö, joka valvoo, että mentorointia suoritetaan eettisten sääntöjen mukaisesti.

## 7 LÄHDELUETTELO

**Chaudburi, S ja Ghosh, R. 2011.** *Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the bloomers engaged and millennials committed.* 2011.

**Council, European Mentoring & Coaching. 2013.** EMCC Finland. [Online] 14. Maaliskuu 2013. [http://www.emccouncil.org/fi/fi/emcc\\_finland/ajankohtaista](http://www.emccouncil.org/fi/fi/emcc_finland/ajankohtaista).

**G4S Security Services Oy. 2012.** *Yritysesittely.* Helsinki : G4S Suomi, 2012.

**Hakkarainen, K;ym. 2004.** *Communities of Networked Expertise. Professional and Educational Perspectives.* Earli : Oxford, 2004.

**Holma, Aulikki. 2005.** *Tiedosta tuottava.* Turku : Turun ammttikorkeakoulu, 2005.

**Joutsenkunnas, Tapio ja Heikurainen, Pekka. 1999.** *Esimiehenä palveluyrityksessä.* Porvoo : WSOY, 1999.

**Juusela, Tuulikki;Lillia, Tuula ja Rinne, Jari. 2000.** *Mentorointi monet kasvot.* Yrityskirjat Oy. Jyväskylä : Gummerus kirjapaino Oy, 2000, s. 7.

**Järvinen, Pekka. 2000.** *Esimies ja työyhteisön kehittäminen.* Porvoo : WS bookwell Oy, 2000.

**Karjalainen, Merja. 2010.** *Väitöskirja: Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla.* Jyväskylä : Jyväskylän yliopisto, 2010.

**Lankinen, Paavo;Miettinen, Asko ja Sipola, Veikko. 2004.** *Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta.* Helsinki : TAlentum, 2004.

**Lehtonen, Teemu J. 2002.** *Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja.* [Online] 24. toukokuu 2002. [Viitattu: 29. lokakuu 2012.] <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5341-7.pdf>.

*Mentoring millennials.* **Meister, J C ja Willyerd, K. 2010.** 88, Boston : Harvard Business Review, 2010, Osa/vuosik. 2010.

**Palomäki, Jenni-Maria. 2011.** *MENTOROINTIOHJELMIEN ANTI – TUNNETTA JA TIETÄMYSTÄ*. Vaasa : Vaasan yliopisto Pro-gradu tutkielma, 2011.

**Ragins, Belle Rose ja Cotton, John L. 1999.** <http://sph.bumc.bu.edu>. *Journal of Applied Psychology, American Psychological Association*. [Online] University of Wisconsin—Milwaukee, Marquette University, 1999. [Viitattu: 29. Lokakuu 2012.]

[http://sph.bumc.bu.edu/insider/images/stories/resources/Literature/Ragins\\_Mentor%20functions%20and%20outcomes.pdf](http://sph.bumc.bu.edu/insider/images/stories/resources/Literature/Ragins_Mentor%20functions%20and%20outcomes.pdf).

**Rhodes, Dr. Jean. 2002.** Research Corner: Making Mentoring Work. *Mentor Expanding thaworld of quality mentoring*. [Online] University of Massachusetts, 2002. [Viitattu: 29. 10 2012.] [http://www.mentoring.org/downloads/mentoring\\_1321.pdf](http://www.mentoring.org/downloads/mentoring_1321.pdf).

**Saarinen, Jorma;Vainio, Leena ja Varis, Tapio. 2007.** *Verkossa opitaan Digital learning lab tutkimushankkeet*. Hämeenlinna : Hämeen ammattikorkeakoulu, 2007.

**Stone, Florence. 2004.** *Mentoring Advantage : Creating the Next Generation of Leaders*. Chicago, IL, USA : Dearborn Trade, A Kaplan Professional Compan, 2004.

**Tolonen, Anne. 2012.** Maisterin tutkinnon tutkielma Takeoff mentorointiin case Finnair 2012. [http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12930/hse\\_ethesis\\_12930.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12930/hse_ethesis_12930.pdf).

**Työturvallisuuskeskus TTK Palveluryhmä Juusela, Tuulikki. 2., uudistettu painos 2010.** *Mentorointi työyhteisöissä Ajetaanko tandemilla?* Helsinki : s.n., 2., uudistettu painos 2010.



## 8 LIITTEET

### 8.1 Liite 1

#### **Mentorointiaikataulu**

1. Kuukausi

Ohjelman valmistaminen

Mentoroitavien valinta

Ohjausryhmän sekä vastuuhenkilön valinta

2. Kuukausi

Sopivien yksilö- ja/tai ryhmämentoroiden valinta

Yhteinen tapaaminen. (mentoroinnin osapuolet, ohjausryhmä)

Osallistuvien perehdyttäminen mentorointiin.

3. Kuukausi

Tukimateriaalin kokoaminen

Tukimateriaalin jakaminen

4. Kuukausi

Mentorointiparien muodostaminen ja ensimmäinen tapaaminen ohjaajan kanssa.

Mentorointisopimuksen tekeminen

Projektiyhmä antaa mentorointipareille aikataulut

5. Kuukausi

Mentorointitapaamisten käynnistäminen

Mentorointiparien tukeminen (ohjaaja)

6-9. kuukausi

Mentorointiparien tapaamiset

Mentori luo raportin ohjasryhmälle

Jatkosuunnitelmien tekeminen (ohjausryhmä)

Mentorointiparien ja ohjaajan tapaaminen

9-10 kuukausi

Mentoroinnin jatkosuunnittelu (tarvittaessa)

Tulosten arviointi (Ohjausryhmä)

Mentorointiohjelman päättämistilaisuus (mentorointiparit ja ohjausryhmä)

Ohjausryhmä

Ohjausryhmään kuuluu palvelualueen taikka liiketoimintayksikön palveluesimies palvelupäällikkö sekä liiketoimintayksikön hr- partner. Hr- partnerin rooli asiantuntijana on tärkeä, varsinkin aloitus ja päätöstapaamisessa.

Ohjaaja

Ohjaajana toimii palveluesimies joka tuntee mentoroinnin osapuolet sekä on tiiviissä yhteistyössä mentorointiparien kanssa. Ohjaaja kuuluu ohjausryhmään.

Mentorointipari / ryhmä

Mentorointipariin kuuluu mentoroitava sekä mentori. Ryhmämentoroinnissa on mentoroitavia sekä mentoreita ryhmässä enemmän.

## 8.2 Liite 2

### **Mentorointikysely**

1. Nykyinen työtehtäväni
2. Aikaisemmat työtehtävät?
3. Koulutukset ja kurssit?
4. Erityispätevyydet (esim. palo- ja pelastus, turvallisuustekniikka)?
5. Osa-alueet joita haluan kehittää`?
6. Mitkä ovat tavoitteesi työuralla?
7. Miten haluaisit kehittyä työelämässä? kouluttautumalla? opiskelemalla?  
(suuntautumisala)
8. Mitkä ovat tärkeitä asioita vapaa-ajalla?
9. Mitkä ovat harrastukset ja kiinnostuksen kohteet

### 8.3 Liite 3

#### **Mentorointisopimuksen sisältö**

Mentoroinnin osapuolet

Mentori:

Mentoroitava:

Ohjaaja:

Ohjausryhmä:

Mentoroinnin tavoitteet:

Mitä mentoroitava haluaa kehittää:

Mitkä muut tahot tukevat mentoroitavaa:

Mentoroinnin aikataulu:

Miten tuloksia seurataan ja miten niitä arvioidaan:

Miten toimitaan, mentoroinnin säännöt:

Tarvittavat lisätiedot:

Ohjausryhmän yhteystiedot:

## 8.4 Liite 4

Kysely esimiehille sivustolla [www.kyselynetti.fi](http://www.kyselynetti.fi)

1. Kuka olet?
2. Oletko joskus osallistunut mentorointiohjelmaan?
3. Panostetaanko mielestäsi tarpeeksi kentällä työskentelevien esimiesten osaamisen kehittämiseen?
4. Oletko itse valmis osallistumaan mentorointiohjelmaan ja mitä hyötyä mahdollisesti saisit mentoroinnista?
5. Näkisitkö itsesi ennemmin mentorina, joka olisi nuoremman/kokemattomamman esimiehen tukena vai mentoroitava, joka haluaisi kokeneemman esimiehen olevan tukena oman työn kehittämisessä?
6. Perinteinen mentorointi on yleensä ns, face to face- tapaamisia. Mentorointi on myös mahdollista toteuttaa verkossa. Miten itse haluaisit mentoroinnin toteutettavan? Kasvotusten, verkossa, ryhmässä vai näiden sekoitusta? Perustele näkemyksesi.
7. Mentorointiohjelma voi olla lyhyt tai jopa vuosien pituinen. Miten pitkä mielestäsi mentorointiohjelman tulisi olla?

alle 1kk	1-6 kk	6-12 kk	Yli vuosi
----------	--------	---------	-----------
8. Vapaat kommentit

## 8.5 Liite 5

### **Mentoroinnin arviointi ja seuranta**

Mitä tapaamisessa käsiteltiin?

Onko tapaamisista ollut hyötyä?

Miten kehittäisit mentorointia?

Ovatko tapaamiset olleet halutunlaisia?

Vapaat kommentit mentorointiohjelmasta